# Mobbing kann jede/n treffen!

**Volkshochschule Lübeck, Frühjahr 2014**

Dr. Peter Hendrikson, Helga Martens, Annette Schnieder, Asmus Schultner

# Mobbing – Definition

**Merkmale nach Heinz Leymann**

- konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz
- unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen
- direkte oder indirekte Angriffe von einer oder einigen Personen
- systematisch, oft und während längerer Zeit
- mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis
- angegriffene Person ist unterlegen und empfindet Angriffe als Diskriminierung

(Nach Leymann 1995: 18)

# Mobbing – Definition (Fortsetzung)

**Merkmale nach Axel Esser / Martin Wolmerath**

- Geschehensprozess in der Arbeitswelt
- wiederholte/andauernde destruktive Handlungen
- gegen eine Einzelperson
- von dieser als Beeinträchtigung und Verletzung empfunden
- ungebremster Verlauf führt bei der/dem Betroffenen grundsätzlich
  - zu zunehmender Beeinträchtigung der psychischen Befindlichkeit und Gesundheit
  - zu zunehmender Isolation und Ausgrenzung am Arbeitsplatz
  - zu schwindender Chance auf zufriedenstellende Lösung
  - sowie regelmäßig zu Verlust des bisherigen beruflichen Wirkbereichs

(Nach Esser / Wolmerath 2011: 25)

# Abgrenzung von anderen Konflikten u. Ä.

**Feindselige Handlungen als Selbstzweck**

- Feinden gegenüber dürfen moralische Grenzen überschritten werden.
- Ziel ist nicht die Unterwerfung der angegriffenen Person, sondern deren Demütigung und Ausgrenzung.
- Ausgrenzung umfasst soziale Isolierung und Aufkündigung des Respekts.
- Es wird weder eine Klärung oder Lösung noch ein Kompromiss angestrebt, sondern regelmäßig die gezielte Eskalation bis zur Verdrängung, Vertreibung oder psychischen / beruflichen Vernichtung.

(Nach Esser / Wolmerath 2011: 57f.)

# Mobbing-Handlungen

**1. Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen, z. B.**

- Man wird ständig unterbrochen
- Anschreien, lautes Schimpfen
- Drohungen
- Telefonterror
- Kontaktverweigerung

**2. Angriffe auf sozialen Beziehungen, z. B.**

- Versetzung in einen Raum weitab
- Man wird „wie Luft“ behandelt
- Keine Einladung zum Betriebsausflug u. ä. Gemeinschaftsaktivitäten
- Demonstratives Weggehen, z. B. vom Pausenraum oder Kantinentisch

# Mobbing-Handlungen (Fortsetzung)

**3. Angriffe auf das soziale Ansehen, z. B.**

- Gerüchte werden verbreitet
- Lächerlich machen, öffentliches Abwerten
- Erniedrigende Arbeiten ausführen lassen
- Sexuelle Übergriffe

**4. Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation, z. B.**

- Zuteilen von unter- bzw. überfordernden Aufgaben
- Sinnlose oder völlig unklare Arbeitsaufgaben geben

**5. Angriffe auf die Gesundheit, z. B.**

- Androhung körperlicher Gewalt
- Physische Schäden am Arbeitsplatz oder Heim

(Nach Leymann 1993: 33f.)

# Mobbing – Typischer Verlauf

| Phase | Betriebliche Ebene | Persönliche Ebene |
|---|---|---|
| 1 | Konflikte in der Organisation:<br>einzelne Unverschämtheiten<br>und Gemeinheiten | Erste Stresssymptome, Ignorieren, Bewältigung durch Anpassung, Versöhnungsangebote, Konfliktbearbeitung |
| 2 | Mobbing und Psychoterror:<br>Konzentration auf einzelne Person | Wie Phase 1, zudem: Angst, Selbstzweifel, Isolierung, psychosomatische Störungen |
| 3 | Rechtsbrüche durch Über- und Fehlgriffe der Personalverwaltung:<br>Versetzung, Abmahnung, Drohungen, Abqualifizierung, Kündigungsversuch | Innere Kündigung, Auflehnung, Beschwerden, Prozessführung,<br>Erschöpfung, psychosomatische Störungen |
| 4 | Ärztliche und therapeutische Fehl-diagnosen, vergebliche juristische Schritte | Verunsicherung, Misstrauen, Verzweiflung, posttraumatisches Stresssyndrom |
| 5 | Ausschluss aus der Arbeitswelt:<br>Abschieben und Kaltstellen, mehrere Versetzungen hintereinander, Kündigung mit Abfindung, langfristige AU, Frührente, Eigenkündigung | Depression, Obsession, posttraumatisches Stresssyndrom, Persönlichkeitsstörungen,<br>Selbstmord(versuche) |

(Nach Esser / Wolmerath 1997)

# Rechtliche Handlungsoptionen

Mobbing ist in Deutschland nicht in einer gesetzlichen Vorschrift explizit geregelt, sondern wird durch sehr verschiedene Rechtsnormen abgedeckt:

- **Grundlagen für ein menschenwürdiges Umgehen in der Arbeitswelt**
- **Arbeitsrechtliche Aspekte (BGB, Arbeitsvertrag, Beamtengesetzte)**
  ⇨ Durchsetzung von Ansprüchen des Gemobbten gegen den Arbeitgeber und/oder Sanktionierung des Mobbers durch den Arbeitgeber;
  z. B. Verletzung (arbeits-)vertraglich definierter Rechte und Pflichten wie Direktionsrecht, Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, Disziplinarrecht
- **Strafrechtliche Aspekte (StGB)**
  ⇨ Bestrafung des Mobbers;
  z. B. Körperverletzung, Nötigung, Sachbeschädigung, Beleidigung, Nachstellung, Verleumdung, üble Nachrede, unterlassene Hilfeleistung
- **Zivilrechtliche Aspekte (BGB)**
  ⇨ Entschädigung des Gemobbten durch den Mobber (ggf. Arbeitgeber) in Form von Schadenersatz und/oder Schmerzensgeld;
  z. B. unerlaubte Handlungen, Verletzung des allgemeinen Persönlichkeitsrechts, der Gesundheit oder der Ehre

# Rechtliche Handlungsoptionen

**Mobbing-Tagebuch – Inhalte**

- Datum, Uhrzeit
- Beteiligte Personen
- Welche äußeren Umstände lagen vor?
- Was könnten die Ziele des Mobbens sein?
- Gab es einen Anlass oder eine bestimmte Ursache?
- Was habe ich gefühlt? Wie ging es mir?
- Wie habe ich reagiert?

Hinweis zum Problem der Beweisbarkeit von Mobbing:
Neuere Urteile erkennen Sammlung von „Tagebüchern“ als Beweismittel in seiner Gesamtheit an.

# Strategien zur persönlichen Gegenwehr

| Beabsichtigte Wirkung | Beispiele |
|---|---|
| ▪ **Grenzen setzen:** | auf Anschreien symbolisch reagieren, z. B. Ohren zuhalten, zurückschreien, ein Schild „Ich bin nicht taub!“ hinhalten, sich das Schreien verbitten |
| ▪ **Entmutigen:** | auf verbale Angriffe keine sichtbare Wirkung mehr zeigen, Angriffe schlagfertig zurückweisen, Angreifbarkeit eigener Schwachstellen mindern |
| ▪ **Versachlichen:** | Willen zum Kompromiss zeigen, auf Chancen eines fairen Interessenausgleichs hinweisen, Fokus auf gemeinsame Probleme richten |
| ▪ **Verunsichern:** | wachsende soziale Unterstützung demonstrieren, Angriffe sichtbar machen |
| ▪ **Isolieren:** | durch Öffentlichkeitsarbeit im Betrieb dafür sorgen, dass die stillschweigende Duldung aufhört ,<br>dafür sorgen, dass sich die/der Mobber/in selbst blamiert |
| ▪ **Einschüchtern:** | straf-, zivil- oder arbeitsrechtliche Schritte konkret benennen und ihre Durchführung glaubhaft ankündigen |

# Analyse der Situation und der Ressourcen

Strategie und nächste Schritte hängen von der individuellen Lage der/des Betroffenen ab, z. B.

- **Gesundheitszustand:** physische und psychische Verfassung und Belastbarkeit, (fach)ärztlicher Betreuungsbedarf, …
- **Soziales Netz:** Rückhalt bei und Unterstützung durch Familie, Freunde, Betriebsleitung, Vorgesetzte/n, Kollg/innen, Gewerkschaft, …
- **Eskalationsgrad:** Mobbingphase, rechtliche Tragweite, …
- **Beweislage:** Beweise, Zeug/innen, …
- **Finanzielle Situation:** Gehalt / Krankengeld / Arbeitslosengeld, Abfindung, Rücklagen …
- **Berufliche Gestaltungsmöglichkeiten:** Interner Wechsel, Kündigung, Auflösungsvertrag …
- **Informationsstand:** arbeitsrechtliches und sozialversicherungsrechtliches Wissen, Kenntnisse über (außer)betriebliche Beratungs- und Unterstützungsangebote, …

# Standhalten oder Ausweichen? (Fortsetzung)

**Standhalten – Handlungsoptionen, z. B.**

- **Grenzsetzung:** Frühzeitig das Gespräch mit der/dem Mobber/in suchen und unmissverständlich zur Unterlassung auffordern
- **Gesundheit, Selbstschutz:** physische und psychische Beeinträchtigungen ernst nehmen, (fach)ärztliche Betreuung in Anspruch nehmen (ggf. AU, Psychotherapie, Reha-Maßnahme), für seelischen Ausgleich sorgen (Entspannung, Stressbewältigung, Freizeit …)
- **Beweise, Dokumentation:** „Mobbing-Tagebuch“ führen, Zeugen suchen, Beweise sammeln…
- **Soziales Netz:** sich geeigneten Personen anvertrauen (Familie, Freunde), sonstige Unterstützung außerhalb der beruflichen Situation suchen (Gewerkschaft, Selbsthilfegruppe, …)
- **Gegenwehr:** vertrauenswürdige Kollegen/innen und ggf. Vorgesetzte/n und kompetente Experten (Mobbing-Beauftragte/n, BR/PR) um Unterstützung bitten (wichtig: vorsichtiger Umgang mit dem Begriff „Mobbing“!); ggf. Schritte gegen die/den Mobber/in (über Vorgesetzten, Arbeitgeber, Gericht …) oder den Arbeitgeber prüfen und ggf. – nach sorgfältiger Abwägung – einleiten

# Standhalten oder Ausweichen? (Fortsetzung)

**Ausweichen – Handlungsoptionen, z. B.**

- **Berufliche Veränderung:** unternehmensinterner Wechsel oder Wechsel des Arbeitgebers (Auflösungsvertrag aushandeln oder kündigen)
- **Soziale Sicherung:** selbstinitiierte Beendigung des Arbeitsverhältnisses vorab mit Bundesagentur für Arbeit abstimmen (Vermeidung Sperrfrist!)
- **Unterstützung beim Neuanfang:** Beratungs- und Qualifizierungsangebote der Bundesagentur für Arbeit sowie sonstiger lokaler Beratungsstellen nutzen
- **Aktive Verarbeitung:** Akzeptanz der eigenen Entscheidungen, Anerkennung der unternommenen Schritte, Freude über erfahrene Unterstützung und Solidarität, Relativierung der Mobbing-Erfahrung im Verhältnis zur gesamten beruflichen Laufbahn, …

# Mobbing – Literatur, Informationen


- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Wenn aus Kollegen Feinde werden. Der Ratgeber zum Umgang mit Mobbing, 6. korrigierte Auflage. Dortmund 2011.
- Esser, Axel / Wolmerath, Martin: Mobbing und psychische Gewalt. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung, 8., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Frankfurt (Main) 2011.
- Esser, Axel / Wolmerath, Martin: Mobbing. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung. Frankfurt (Main) 1997.
- Industriegewerkschaft Metall: Gesünder @rbeiten (Arbeitshilfe 16). Frankfurt (Main) 2008.
- Leymann, Heinz (Hrsg.): Der neue Mobbing-Bericht. Reinbek 1995.
- Leymann, Heinz: Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Reinbek 1993.
- Meschkutat, Bärbel / Stackelbeck, Martina / Langenhoff, Georg: Der Mobbing-Report – Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Bremerhaven 2002.
- Teuschel, Peter: Mobbing. Dynamik – Verlauf – gesundheitliche und soziale Folgen. Stuttgart 2010.
- http://www.baua.de
- http://www.mobbing-web.de
- http://www.komnet.nrw.de/mobbing

# Zusammenfassende Thesen

- Mobbing - Prävention ist für ein Unternehmen langfristig eine lohnende Investition
- Das Unternehmens-Leitbild stellt Weichen für ein kooperatives Miteinander
- Konfliktmanagement ist eine Ressource für die betriebliche Entwicklung, denn Konflikte liefern wichtige Informationen über die Verknüpfung von „harten“ und „weichen“ Faktoren
- Die Konfliktfähigkeit der Führungskräfte ist der entscheidende Faktor für die Mobbing-Prävention
- Ein transparentes Konfliktmanagement enthält z.B. Anlaufstellen, Konfliktlotsen, Weiterbildungsangebote für Kommunikationsverhalten und Konfliktbewältigung
- Eine Betriebsvereinbarung zwischen Unternehmen und Personalvertretung signalisiert die Bereitschaft zur Mobbingabwehr